



Governance Insights Center
ACES (Audit Committee Excellence Series)

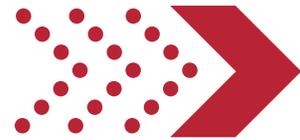
Estudio del Estado de la Profesión de Auditoría Interna 2018

Moviéndose a la velocidad de la innovación

Las herramientas y talentos
fundamentales de una Auditoría
Interna potenciada por la tecnología



¿Diría que su función de auditoría interna es innovadora? ¿Tiene su organización el talento y las herramientas para hacer frente a los riesgos derivados de las tecnologías emergentes? ¿Cómo atraerá a la próxima generación de talento?





Los avances tecnológicos están impulsando la innovación en todas las industrias: El aprendizaje automático (machine learning) está llevando a la autoconducción de automóviles y dispositivos médicos inteligentes. La Internet de los objetos -junto con el análisis predictivo de datos- está avanzando en el mantenimiento preventivo de las redes de energía y los equipos industriales. Blockchain está reinventando las transacciones financieras y la trazabilidad de los productos de consumo. Los drones están asumiendo funciones que van desde la entrega de paquetes hasta la realización de inventarios físicos, pasando por la salvación de vidas. Cloud, big data, analytics y los bots están haciendo que los procesos empresariales sean más eficientes, más ágiles y más orientados al conocimiento. Por esto, las organizaciones de todos los sectores se sumergen en la innovación que las nuevas tecnologías hacen posible. Pero con las tecnologías emergentes evolucionan los perfiles de riesgo, y los CEOs son muy conscientes de ello. La 21ª Encuesta Global de CEOs de PwC concluye que la velocidad del cambio tecnológico es una de las principales preocupaciones de los CEOs. Los profesionales de riesgos deben ayudar a sus organizaciones a asegurarse de que los procesos y controles sean eficaces sin ralentizar el ritmo de la innovación.

Se espera que las funciones de auditoría interna contribuyan proactivamente a la innovación responsable. Deben ser capaces de evaluar rápidamente el impacto total de

los avances tecnológicos y luego oscilar con cada nueva innovación para comprender plenamente cómo está actuando esa innovación para cambiar el perfil de riesgo de la organización. Los Directorios quieren que las funciones de auditoría interna tengan una perspectiva de los riesgos que conllevan las nuevas tecnologías y de los controles establecidos para gestionar adecuadamente esos nuevos riesgos. Además, quieren que la Auditoría Interna asesore sobre cómo su organización debe explotar las nuevas tecnologías y que formule recomendaciones como parte del proceso de auditoría que impulse los niveles de innovación tecnológica de la organización.

Las funciones de auditoría interna pueden servir en esta valiosa capacidad, sólo si ellas mismas son innovadoras. ¿Cómo puede la función auditar los controles en torno a las implementaciones de nuevas tecnologías y los procesos impulsados por la tecnología sin adquirir nuevas habilidades tecnológicas, adoptar nuevos enfoques de auditoría y utilizar tecnologías innovadoras para la extracción de datos, pruebas y elaboración de informes? ¿Cómo puede la Auditoría Interna ampliar la visión de los riesgos sin aumentar la eficiencia del departamento a través de herramientas de colaboración, análisis y otras tecnologías? Las organizaciones impulsadas por la innovación necesitan funciones de auditoría interna impulsadas por la innovación, de lo contrario el valor de la Auditoría Interna disminuirá.

A través del Estudio del Estado de la Profesión de Auditoría Interna 2018 de PwC, buscamos entender cómo las funciones de auditoría interna están construyendo una base tecnológica y de talento para apoyar las estrategias de innovación de sus organizaciones. Más de 2.500 miembros de directorios, altos ejecutivos y profesionales de la auditoría en 92 países sopesaron el uso de la tecnología de la Auditoría Interna y el valor que esta función está aportando. Complementamos la encuesta con más de 50 entrevistas a ejecutivos para obtener una comprensión aún más profunda de los enfoques específicos y las mejores prácticas que ayudan a las funciones de auditoría interna a innovar. Aprendimos que las funciones de auditoría interna más avanzadas en sus travesías tecnológicas están desarrollando sus tecnologías y modelos de talento a la par. Están fusionando esas capacidades para crear funciones en las que el talento tecnológico es la norma y está dando sus frutos: tres cuartas partes de las funciones de auditoría interna que utilizan tecnologías avanzadas están aportando un valor significativo, que es un porcentaje mucho mayor que el de las que tienen un enfoque menos tecnológico.

Con el ritmo acelerado de la innovación impulsada por la tecnología, es difícil saber exactamente cómo tendrán que cambiar las capacidades de la Auditoría Interna en tan sólo cinco años. Pero una cosa está clara: todos esperan que la Auditoría Interna esté a la altura de las necesidades de la organización. En algunos casos, la innovación de la Auditoría Interna puede haberse estancado debido a la mala calidad de los datos, la falta de tecnología empresarial u otros obstáculos organizativos. Pero esos desafíos se están resolviendo rápidamente a medida que los CEOs buscan las oportunidades inherentes a las nuevas y poderosas tecnologías. Donde quiera que se encuentren las funciones de auditoría interna hoy en día, abundan las oportunidades para que evolucionen rápidamente, aprovechando nuevas habilidades, herramientas y metodologías. La discusión que sigue explora (1) cómo las funciones de auditoría interna están construyendo una función con tecnología y talento para el futuro y (2) cómo están incluyendo una estrategia bien pensada que todos pueden aplicar para seguir adelante. Todos los equipos de auditoría interna están en la carrera, pero la velocidad, y una estrategia tecnológica y de talento, son necesarias para que los equipos puedan seguir el ritmo.

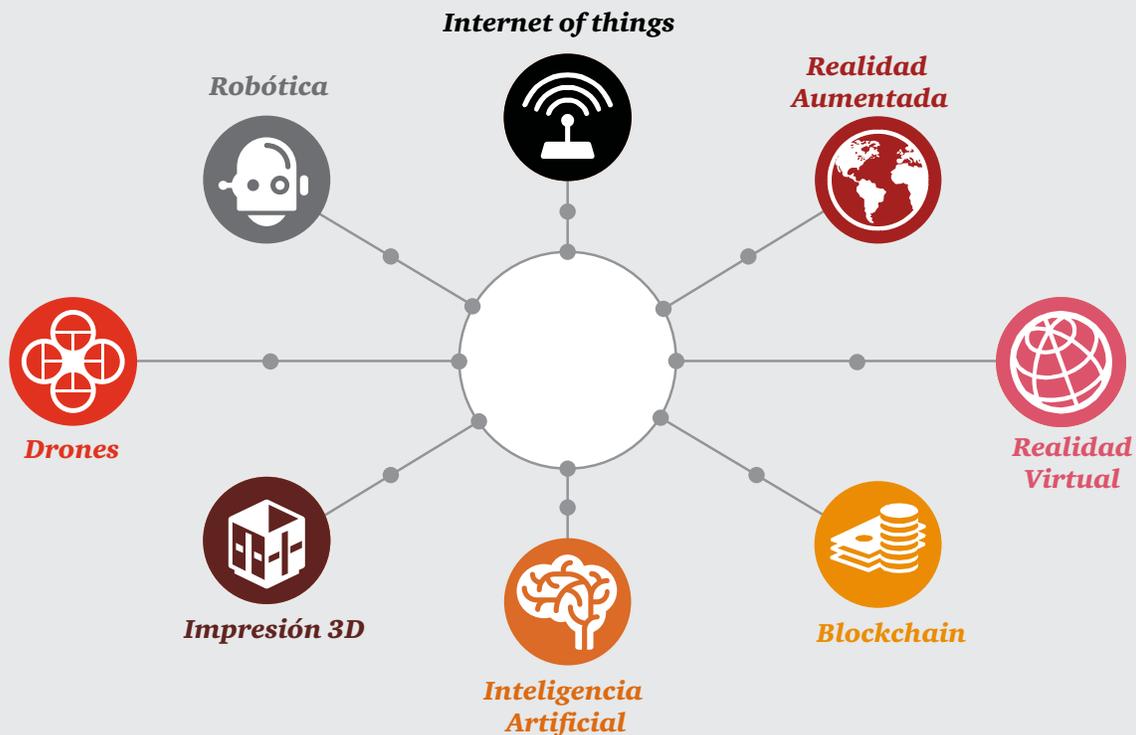
"Los líderes de Auditoría Interna necesitan preguntarse continuamente, ¿nuestra metodología es lo suficientemente ágil para responder a los riesgos y tecnologías emergentes? ¿Estamos aprovechando las herramientas y el talento apropiados para entregar resultados más inteligentes?"

-Mary McNiff, Auditora Jefe, Citigroup



Enfrentando un punto de inflexión tecnológico

Figura 1: Las ocho tecnologías emergentes esenciales



Fuente: PwC, "¿Cómo pueden los directores abordar las ocho tecnologías esenciales y otras tecnologías emergentes? junio de 2017

Hoy en día, la Auditoría Interna sólo está expuesta a un número limitado de tecnologías, como la planificación de recursos empresariales (ERP), cloud, big data, analytics. Pero la lista de tecnologías que la Auditoría Interna debe entender está creciendo rápidamente. PwC identificó las ocho tecnologías emergentes esenciales que se espera que pronto tengan un impacto global significativo (figura 1), y hay más en el horizonte. Estamos llegando a un punto de inflexión tecnológica en el que las tecnologías emergentes, potentes y accesibles, ofrecen a las organizaciones la oportunidad de dar un paso adelante en la productividad y crecimiento del mercado, al tiempo que

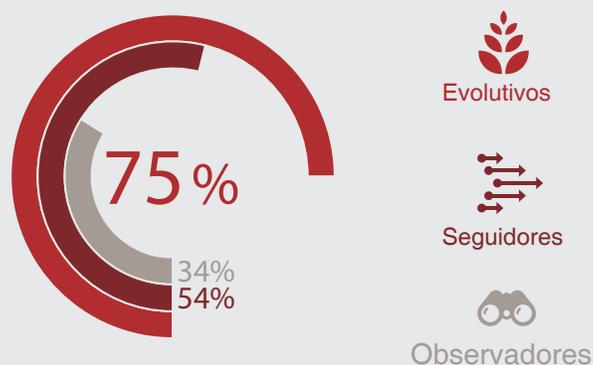
se crean nuevos productos, servicios y mercados aún no imaginados. Algunas de esas nuevas tecnologías, como Blockchain, Learning Machine e Inteligencia Artificial, están empezando a apoyar o reemplazar ciertas decisiones, en lugar de simplemente reemplazar el esfuerzo humano de la forma en que lo ha hecho la automatización en el pasado. Ese factor introduce un nuevo campo de oportunidades -pero también de riesgos- y la necesidad de controles diferentes. Al reflejar los cambios a su alrededor, la Auditoría Interna pronto simplemente no estará auditando de la manera en que lo ha hecho en el pasado, usando las habilidades de hoy.

Las tecnologías que la Auditoría Interna tendrá que comprender, los riesgos que tendrá que cubrir y la frecuencia del cambio tecnológico que tendrá que abordar harán que las herramientas fundamentales de hoy en día sean obsoletas. Además, más de la mitad de los líderes de auditoría interna expresan su preocupación de que la falta de adopción de tecnología resulte en una disminución del valor para su organización (56% están de acuerdo). Para desempeñar un papel valioso en la organización, la Auditoría Interna debe contar con herramientas, habilidades y métodos innovadores para ofrecer assurance.

Figura 2a: Los Evolutivos (Evolvers) son líderes en sofisticación tecnológica y abarcan distintas industrias, geografías y tamaños de empresas



Figura 2b: Porcentaje de organizaciones que consideran que la función de IA aporta un valor significativo



¿Está la Auditoría Interna apropiadamente equipada?

Algunas funciones de auditoría interna se están inclinando hacia este futuro impulsado por la tecnología. Ya están asesorando en áreas como riesgos y controles de automatización de procesos robóticos (RPA), la aplicación de Inteligencia Artificial (IA) en su organización y la supervisión del uso de drones. Están utilizando herramientas de colaboración para aumentar su nivel de alineación y eficiencia organizacional, herramientas de extracción de datos y RPA para mejorar la conveniencia y cobertura de sus auditorías, y análisis, IA y aprendizaje automático para ofrecer una visión innovadora y de valor agregado a la organización.

Nuestro estudio encontró que el 14% de las funciones de auditoría interna están avanzadas en su adopción de tecnología, y nos referimos a ese grupo como Evolutivos (figura 2a). Sorprendentemente, los Evolutivos no sólo se encuentran en grandes organizaciones o industrias reguladas. Además, los Evolutivos abarcan industrias, tamaños de empresas y geografías, lo que sugiere que las barreras tecnológicas estereotipadas de grandes presupuestos y tamaño pueden ser superadas.

Casi la mitad (46%) de las funciones de auditoría interna están tomando nota y siguiendo la adopción de tecnología de los Evolutivos, pero a un menor ritmo. Nos referimos a ellos como Seguidores. Paralelamente, más de un tercio (37%) de las funciones de auditoría interna son todavía Observadores en lo que respecta a la adopción de tecnología. Ellos pueden verse limitados por la falta de tecnología, estar restringidos por la calidad deficiente de los datos dentro del negocio o tener recursos insuficientes para invertir, o la organización simplemente no está preparada culturalmente. Ese último grupo tiene solo un uso básico de la tecnología o incluso no la utiliza.

*Los resultados de la encuesta no siempre son iguales al 100% debido a la falta de respuesta de los participantes. Fuente: PwC, 2018 Estudio sobre el estado de la profesión de auditoría interna, marzo de 2018

Figura 3: Los “Evolutivos” ven los beneficios de la tecnología y de talentos diferentes



Fuente: PwC, 2018 State of the Internal Audit Profession Study, Marzo 2018.

¿Valdrá la pena?

El argumento comercial para ser un Evolutivo es sólido. Los Evolutivos se consideran más valiosos para una organización (figura 2b). El 75% de ellos están aportando un valor significativo frente al 54% de los Seguidores y el 34% de los Observadores. La sólida base de los Evolutivos les da la capacidad de expandir su cobertura de riesgos, pero no sus recursos. Además, son vistos como más innovadores en tecnología, más colaborativos con otras líneas de defensa y mejor alineados con las expectativas de las partes interesadas cuando se trata de su enfoque, alcance y planes de auditoría. Estas características aumentan su relevancia para la organización y su agenda de innovación.

El porcentaje de los Evolutivos que reportan que los programas de gestión de riesgos de sus organizaciones responden a la innovación de manera muy efectiva es el doble del porcentaje de sus pares.

Las organizaciones de los Evolutivos también están más seguras de que sus programas de gestión de riesgos pueden gestionar eficazmente los riesgos derivados de la automatización, la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes (figura 3).

“La verdadera trampa para la Auditoría Interna es que si no se mantienen actualizados sobre las nuevas tecnologías, entonces no tendrán un asiento en la mesa y no serán percibidos como un valor agregado; necesitan estar actualizados (no ser expertos) para mantenerse relevantes”.

-Alvin Bledsoe, Presidente del Comité de Auditoría, SunCoke Energy

Como el Evolutivo hace la diferencia

Movilizan tecnología y talento al mismo tiempo

Los Evolutivos están avanzando al mismo ritmo que la tecnología y el talento, y con razón. La tecnología está cambiando todo el modelo de talento de Auditoría Interna. La disponibilidad de talento está impulsando las decisiones tecnológicas y viceversa. Se requieren diferentes habilidades para llevar las nuevas tecnologías a las operaciones cotidianas. Y es posible que se necesiten incorporaciones de universitarios con nuevas habilidades, o que los modelos de incentivos y las trayectorias profesionales tengan que cambiar para preparar a un grupo de futuros líderes.

En algunos casos, la tecnología podría reemplazar muchas de las tareas rutinarias que ahora realizan los

auditores, creando así tanto la capacidad y la oportunidad para que los departamentos de auditoría interna de hoy en día se centren en las áreas de mayor riesgo que requieren juicio. Por ejemplo, si los bots pudieran realizar o apoyar pruebas de cumplimiento (tales como

Sarbanes-Oxley) realizadas por los auditores, los recursos podrían ser redirigidos a funciones y responsabilidades más amplias. Sin duda, las decisiones sobre tecnología y talento deben ser consideradas conjuntamente.

"Todo el mundo, incluyendo el CAE (chief audit executive), debe tener un conocimiento práctico de las herramientas de visualización de datos y cómo aplicar los recursos de la manera más efectiva".

- Kathy St. Louis, Vicepresidente y Auditor General, Eli Lilly

El cambio de tecnología y talento

Las tecnologías disruptivas como Blockchain e Inteligencia Artificial requieren un cambio fundamental en la metodología de auditoría. Aunque la complejidad subyacente de Blockchain y la naturaleza adaptativa de AI pueden ofrecer beneficios sustanciales a las organizaciones, la naturaleza de su funcionamiento crea un entorno en el que la seguridad debe ser derivada como parte inherente del procesamiento de las transacciones. Además, la falta de estandarización en ambas áreas resulta en un vacío de marcos o directrices que pueden ser aplicados consistentemente en la auditoría.

Para adaptarse, los departamentos de auditoría interna deben cambiar sus metodologías subyacentes a modalidades de auditoría más progresivas, continuas o en tiempo real. Y su organización debe hacer inversiones significativas en capacitación, recursos, herramientas y estandarización. En PwC, hemos realizado inversiones significativas en ambos espacios: modelos de auditoría y herramientas/formación/recursos. En el caso del Blockchain, por ejemplo, hemos desarrollado una solución integral para el problema de auditoría del Blockchain, y hemos puesto en marcha el único marco integral de riesgo y control existente.



El modelo de talento adecuado puede acelerar el valor que la Auditoría Interna recibe de la tecnología, y los Evolutivos están fusionando la tecnología y las decisiones de talento para hacer precisamente eso. Son avanzados en el uso de la tecnología y superan con creces a sus pares en cuanto a talento: el 72% de los Evolutivos sobresalen en la obtención, capacitación y búsqueda del talento que necesitan, frente al 46% de los Seguidores y el 29% de los Observadores (figura 4). En cambio, la falta de competencias es la principal barrera que impide a los observadores mejorar su uso de la tecnología. Del mismo modo, se considera que la mejora de las competencias o de los talentos es uno de los principales factores que permitirían a la Auditoría Interna mejorar su uso de la tecnología, y se situó casi 30 puntos por encima de tener un presupuesto más amplio.

Figura 4: Los Evolutivos sobresalen en la atracción de talento



de los Evolutivos sobresalen en la obtención, formación y búsqueda del talento que necesitan frente al 46% de los Seguidores y el 29% de los Observadores



Evolutivos



Seguidores



Observadores

Fuente: PwC, 2018 Estudio sobre el estado de la profesión de auditoría interna, marzo de 2018.

"No hay manera de hablar de una institución financiera sin considerar la tecnología. Por lo tanto, las funciones de auditoría interna de estas instituciones deben conocer la tecnología y hacer un uso intensivo de ella en su trabajo. Creo que en los próximos cinco años, la tecnología hará que las funciones de auditoría interna sean rápidas, relevantes y oportunas, y ofrecerá una mayor cobertura y menores costos".

-Fabio Adriana Da Silva, Gerente de Auditoría Interna, Banco do Brasil SA

Figura 5: Adopción de herramientas fundamentales en la auditoría interna



Fuente: PwC, 2018 State of the Internal Audit Profession Study, Marzo 2018.

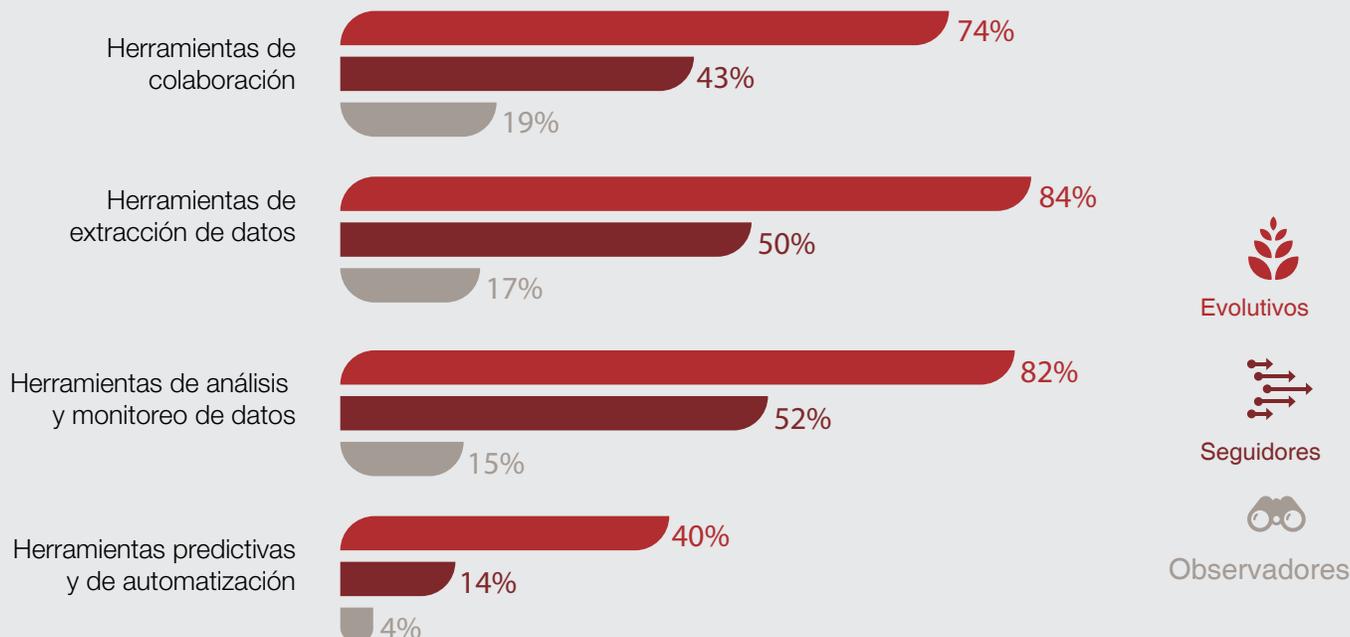
Entonces, ¿dónde son más necesarias las habilidades y herramientas tecnológicas? Desde su base, la colaboración, la extracción de datos, analytics y la automatización afectan tangiblemente a los procesos y metodologías de Auditoría Interna. Una función de auditoría interna diseñada a partir de una hoja de papel en blanco naturalmente pondría en funcionamiento esas herramientas para apoyar (1) el intercambio eficiente de archivos, (2) la evaluación del riesgo y

la planificación de la auditoría, (3) pruebas de muestras, y (4) informes y monitoreo continuo. Investigamos el uso de varias herramientas dentro de esas cuatro categorías y encontramos una curva de adopción natural: mayor uso de herramientas antiguas y menos uso de herramientas más avanzadas. Ciertas herramientas, desde los cuadros de mando pasando por la extracción autónoma de datos, hasta llegar a advanced analytics, puede que se hayan

pensado revolucionarias en el pasado reciente, pero ahora, se consideran herramientas fundamentales para las funciones de auditoría interna que buscan resolver problemas complejos y mantener su valor en un futuro, impulsado por la tecnología. Sin embargo, muchas funciones de auditoría interna tienen hoy en día tasas de adopción de estas herramientas inferiores al 50% (figura 5).

Figura 6: La madurez tecnológica de los Evolutivos abarca las distintas categorías de herramientas

Porcentaje que tiene al menos una madurez intermedia



Fuente: PwC, 2018 State of the Internal Audit Profession Study, Marzo 2018.

Construyen un estrategia deliberada

Los Evolutivos están avanzados en todas las categorías de la base tecnológica de la auditoría interna (figura 6), y están utilizando un cierto número de herramientas más sofisticadas que sus pares. Han incorporado estrategias claras y de varios años en materia de talento y tecnología, dentro de sus planes estratégicos de auditoría interna.

De hecho, un impresionante 85% de los Evolutivos se enfocan en la capacitación tecnológica como parte de sus planes estratégicos, frente al 61% de los Seguidores y el 38% de los Observadores.

Las estrategias de los Evolutivos siguen cadencias lógicas. Los Evolutivos comienzan con lo que la Auditoría Interna está tratando de lograr. Los objetivos que determinan, luego impulsan las decisiones sobre qué herramientas utilizar y dónde, y cómo tiene que cambiar el talento

en concierto con la tecnología. Los Evolutivos se aseguran de que sus hojas de ruta tecnológicas estén alineadas con las hojas de ruta tecnológicas de sus organizaciones, para sacar provecho de los esfuerzos e inversiones de sus organizaciones de manera más amplias. Por lo tanto, a través de estrategias deliberadas, están logrando un mayor impacto en sus organizaciones y sentando las bases para la agilidad y la capacidad de respuesta ante las nuevas tecnologías en el futuro.

Figura 7: Los Evolutivos obtienen beneficios de las herramientas de colaboración avanzadas



Fuente: PwC, 2018 Estado del Estudio sobre la profesión de auditoría interna, marzo de 2018.

Ellos potencian la colaboración con tecnología

Los cuadros de mando y las herramientas de flujo de trabajo anclan y hacen posible una función de auditoría interna oportuna y eficiente. Estas herramientas facilitan el trabajo de Auditoría Interna con aquellos a los que están auditando o asesorando y simplifican el intercambio de información y la colaboración con las funciones de riesgo. A medida que las herramientas de colaboración maduran y sus costos disminuyen, pueden ser de gran ayuda en el proceso de auditoría. Una unidad de disco compartida o un sitio de intranet entre Auditoría Interna y la organización que solicita apoyo de auditoría facilita el trabajo de los equipos de auditoría interna con sus grupos de interés. Por ejemplo, las videoconferencias para colaborar entre oficinas o continentes aumentan la eficiencia, reducen los costos de viaje y pueden fortalecer las relaciones. La adición de herramientas para compartir la pantalla y de trabajo colaborativo que permiten a los equipos en diferentes lugares o al auditor y a la entidad fiscalizada trabajar en colaboración mejora aún más este aspecto. El uso de un flujo de trabajo o de una herramienta de auditoría para el seguimiento de los asuntos de auditoría abiertos demuestra que la auditoría interna es un colaborador dispuesto dentro de la organización y un socio de la misma. Por lo tanto, no es de extrañar que las funciones de auditoría interna que están avanzadas en el uso de herramientas de colaboración, se diferencien de sus pares en la gestión de las relaciones con los grupos de interés y en el logro de la eficiencia de costos (figura 7).

"RPA y AI son las próximas grandes tecnologías. Será importante que la Auditoría Interna comprenda estas tecnologías y sea capaz de impulsar al negocio en cómo implementar nuevas soluciones en el futuro. Con la nueva tecnología llegan nuevos riesgos de seguridad, y esto debería ser una preocupación de los directorios en el futuro".

Alvin Bledsoe, Presidente del Comité de Auditoría, SunCoke Energy

Son autónomos en la extracción de datos

La capacidad de extraer datos directamente de los sistemas operativos y financieros y el uso de herramientas tales como la tecnología GRC, el reconocimiento óptico de caracteres y las herramientas de seguridad, hacen que la Auditoría Interna sea no sólo autónoma, sino también eficiente en el acceso a los datos que necesita. Más del 80% de los Evolutivos son autosuficientes en la extracción de datos.

Un posible siguiente paso podría ser el envío de equipos de auditoría interna a la capacitación de la empresa sobre sus sistema producto y su sistema ERP. El entender cómo funciona el sistema ERP, junto a la capacidad de obtener datos relevantes, puede impulsar el conocimiento y aumentar el nivel de eficacia del proceso de auditoría. Una empresa que entrevistamos nos dijo que la Auditoría Interna es 100% autoservicio en la extracción de datos

porque su grupo tiene recursos que conocen bien sus sistemas ERP y GRC. La compañía ahora ha aumentado esa capacidad al contratar un recurso dedicado a la Auditoría Interna que será alojado en el centro de servicios de la empresa y que funcionará como un experto en análisis de datos de scripts a tiempo completo.

A medida que la Auditoría Interna sube en la escala tecnológica, las herramientas de reconocimiento óptico de caracteres y las herramientas que pueden manejar datos no estructurados o semiestructurados son otras formas notables de aplicar la tecnología y aumentar la eficiencia. Los esfuerzos de pruebas repetitivas en: las áreas de facturas, inventario y revisión de contratos pueden reducirse utilizando herramientas de reconocimiento óptico y bots inteligentes para rellenar las hojas de trabajo de pruebas. En nuestra encuesta, los que están avanzados en el uso de herramientas de extracción de datos reciben una calificación más alta otorgada por su organización debido al talento que poseen. Casi el 70% de los que han avanzado en la extracción de datos tienen una alta clasificación en cuanto a obtener, capacitar y proveer el talento correcto, frente a un poco más de un tercio de los que cuentan sólo con capacidades básicas de extracción de datos.

"A gran escala, el precio de la tecnología/herramientas ya no es una limitante para invertir en capacidades futuras, como la capacidad de computación y programación de algoritmos. Ya no se necesitan grandes inversiones para entrar en áreas como RPA".

-Rolf Spjelkavik, Director Ejecutivo de Auditoría, Sandvik AB, Suecia



Figura 8: Los Evolutivos son más avanzados en el uso de data analytics

Porcentaje de funciones que utilizan analytics regularmente

	 Evolutivos	 Seguidores	 Observadores
Procedimientos de prueba de auditoría estándar	61%	29%	15%
Procedimientos de prueba avanzados	47%	18%	9%
Identificación del riesgo para determinar el alcance y la planificación de la auditoría	27%	13%	8%
Visualización analítica	29%	9%	6%
Programas o análisis especializados	28%	10%	4%

Fuente: PwC, 2018 State of the Internal Audit Profession Study, Marzo 2018.

Están avanzando en el análisis y seguimiento de datos

La analítica de datos ha sido un tema de discusión entre los auditores internos durante décadas. Pero el progreso hacia su adopción ha sido lento en comparación. A medida que las organizaciones cruzan el punto de inflexión tecnológica, los auditores internos son cada vez más conscientes de la necesidad de situar el análisis y las decisiones basadas en datos en el centro de las operaciones. Pero para lograrlo, muchas funciones de auditoría interna tendrán que alejarse de utilizar la analítica como una

adición a los enfoques existentes y, en su lugar, utilizar la analítica de una manera transformacional que cambie fundamentalmente la naturaleza de la auditoría. (ver "Revolución no evolución": Rompiendo con el desarrollo detenido de la analítica de auditoría interna.") Y a pesar de que los Evolutivos están más adelante en ese camino analítico, ni siquiera ellos han integrado realmente los análisis en todo su ciclo de vida de auditoría (figura 8). El componente de talento de la adopción de la analítica representa un obstáculo para muchos: el 44% de los que necesitan conocimientos de tecnología señalan la analítica de datos como la habilidad tecnológica que requiere mayor inversión o mejora para

satisfacer las futuras necesidades de auditoría interna.

Los Evolutivos se están dando cuenta del valor directo de su adopción de la analítica. Por ejemplo, tienen una alta calificación en cuanto a centrarse en los riesgos críticos a los que se enfrentan sus empresas y en la auditoría de áreas de riesgo emergentes. Impulsados por el valor que sus análisis actuales están entregando, los Evolutivos se están moviendo rápidamente hacia el análisis predictivo: el 23% de ellos está experimentando actualmente con indicadores de riesgo predictivo.

"La automatización no consiste en reducir el número de personas, sino en ascender en la cadena de valor. Al liberar recursos, los auditores pueden dedicar tiempo a actividades proactivas como las transformaciones empresariales y los riesgos emergentes y así resolver problemas en lugar de encontrarlos".

- Christine Katziff, Auditora General Corporativa, Bank of America



Se están inclinando por la automatización inteligente

Muy pocas funciones de auditoría interna (sólo el 12% de los Evolutivos) están calificadas como avanzadas en su uso de este grupo emergente de tecnologías. Sin embargo, el uso de la Automatización de Procesos Robóticos está ganando impulso en Auditoría Interna, cumplimiento y ERM. Dado el importante impacto en la productividad que RPA está teniendo en varias funciones de negocios fuera de la gestión de riesgos, PwC anticipa que RPA pronto será una herramienta fundamental para la Auditoría Interna. Aunque forma parte de un horizonte temporal más largo, se espera que el uso habitual en la Auditoría Interna de la automatización inteligente de decisiones basada en reglas evolucione hacia un mayor uso de la inteligencia artificial. A medida que las organizaciones adoptan la automatización inteligente en productos y servicios, la Auditoría Interna deberá estar bien informada sobre estas tecnologías mucho antes de aplicarlas dentro del departamento.

La adopción de la automatización y otras herramientas dentro de la Auditoría Interna también tiene un impacto positivo en el talento. Hará que la Auditoría Interna sea mucho más atractiva la formación profesional de los profesionales en el futuro y puede crear una diferenciación para las organizaciones cuando compiten por un conjunto de habilidades escasas y recursos con conocimientos tecnológicos. Al automatizar total o parcialmente las tareas cotidianas, los trabajadores pueden ser redirigidos a tareas más desafiantes y gratificantes. Los auditores tendrán habilidades muy solicitadas y la Auditoría Interna será un lugar emocionante para trabajar, ya que los equipos se mantendrán informados del panorama tecnológico en evolución. La Auditoría Interna estará equipada colectivamente para aportar más valor a la organización y los auditores serán vistos como contribuyentes significativos, lo cual es un buen presagio para la profesión.

Están migrando de uno a uno, a uno a varios conjuntos de habilidades

El ritmo y la escala de la innovación tecnológica exigen que la Auditoría Interna no vuelva a estructurar su equipo con conjuntos de habilidades individualizadas como lo ha hecho en el pasado. El enfoque del pasado requiere demasiadas personas y seguramente tendrá un costo prohibitivo. Una comprensión de la tecnología a un nivel que vaya mucho más allá de los controles generales de TI básicos debe ser parte de las habilidades básicas de todos. En este sentido, casi el 80% de los Ejecutivos de Auditoría (CAE) afirman que la Auditoría Interna necesita ampliar o mejorar sus conocimientos tecnológicos para satisfacer sus necesidades futuras. La Auditoría Interna necesita profesionales de riesgos que tengan curiosidad por la tecnología y que tengan mentalidad y capacidad para reequipar rutinariamente las herramientas en base a las tecnologías emergentes y a los riesgos empresariales cambiantes. Y aunque estos recursos puedan parecer escasos, la mayoría de las personas pertenecen de hecho a esta categoría. Según una encuesta de más de 10.000 trabajadores de una amplia variedad de industrias en el estudio Fuerza Laboral del Futuro de PwC, tres de cada cuatro personas están listas para aprender nuevas habilidades o recapitarse completamente, para mantenerse aptas para ser empleadas. El mismo número dice que es su propia responsabilidad individual actualizar sus habilidades en lugar de depender de los empleadores.



"En el futuro, mi objetivo será contratar a personas con curiosidad por la tecnología que tengan múltiples trasfondos y con múltiples habilidades. Buscaré personas que sean creativas y que estén dispuestas a probar diferentes enfoques dentro del nuevo paradigma tecnológico, pero que no tengan miedo de fallar unas cuantas veces. La experiencia tradicional que solía asegurar un camino hacia la auditoría interna podría no ser suficiente, o no ser necesaria en absoluto".

- Ninette Caruso, Vicepresidenta Senior y Directora Ejecutiva de Auditoría, Discover Financial Services

"La tecnología sigue siendo fundamental para la Auditoría Interna en términos de garantizar el futuro de la profesión. Se hace mucho énfasis en la contratación de habilidades de TI y se presta atención a la entrega mediante el uso de tecnología a medida que el negocio madura hacia una mayor automatización de los procesos. Las funciones de auditoría interna no pueden esperar que sus recursos tengan el nivel de profundidad y amplitud que las organizaciones requieren desde una perspectiva de TI. Los CAE deberían estar contratando especialistas en datos y personal de TI experimentado, de preferencia con algo de experiencia en programación que pueda capacitar y construir adecuadamente la actividad de auditoría. La profesión de auditoría interna debe centrarse en crear profesionales de auditoría más holísticos con la TI en mente".

- Jenitha John, Directora Ejecutiva de Auditoría, FirstRand Group, Sudáfrica

Figura 9: Los Evolutivos destacan en capacitación de talentos



Fuente: PwC, 2018 State of the Internal Audit Profession Study, Marzo 2018.

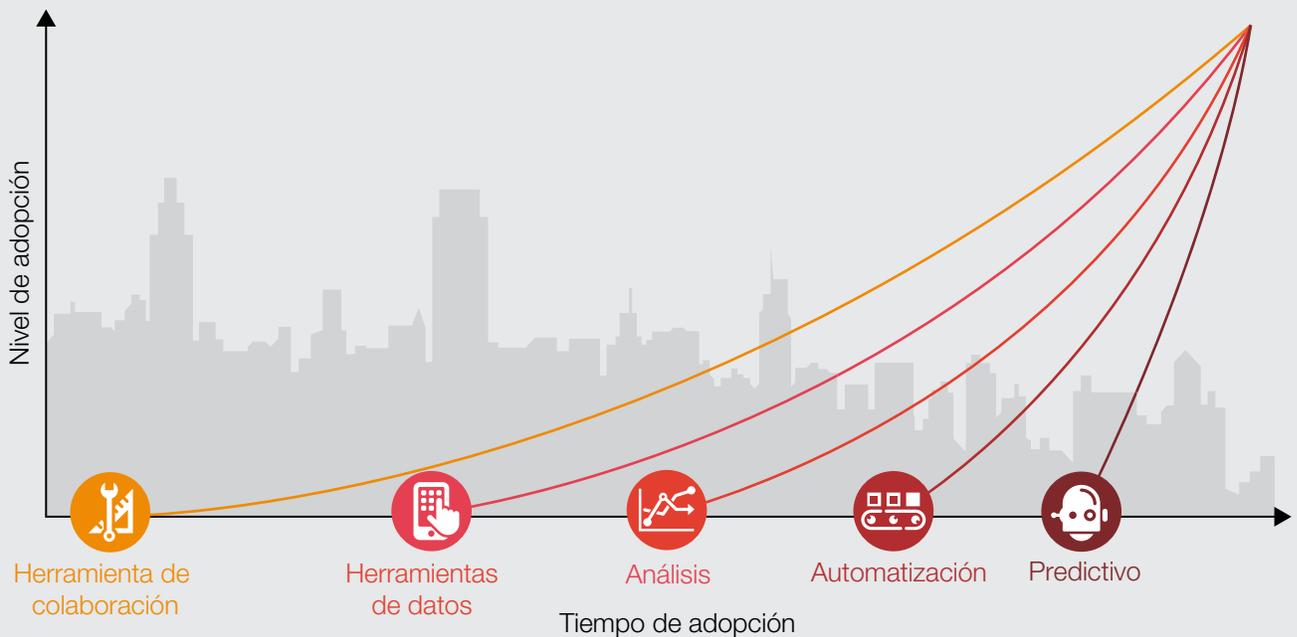
La capacidad de los evolutivos para abordar el talento y la tecnología en paralelo es un claro punto de diferenciación. Los Evolutivos están invirtiendo más a menudo en capacitación sobre riesgos tecnológicos y herramientas que sus pares. Con mayor frecuencia tienen miembros del equipo con conocimientos avanzados de tecnología en sus equipos y con mayor frecuencia dicen que tienen la combinación correcta de conocimientos técnicos, operativos y financieros en comparación con sus pares (figura 9).

" Mientras más nos desafíemos a nosotros mismos en tecnología, más se mantiene entusiasmada a la gente. Incluso, si todavía estamos haciendo lo esencial de lo que siempre hemos hecho, lo estamos haciendo de diferentes maneras. Esa es la única forma de seguir adelante".

- *Katie Scalia*, Vicepresidenta Senior, Directora Global de Auditoría, News Corp.

¿Evolucionario o revolucionario? Saltar hacia adelante cuando sea posible

Figura 10: El futuro de hoy es la base del mañana



Fuente: PwC.

Independientemente de la industria, el tamaño del departamento o el presupuesto, la Auditoría Interna puede y debe avanzar en la construcción de su base de tecnología y talento. La tecnología es un elemento central de una función de auditoría interna con la velocidad, la capacidad y la habilidad necesarias para asesorar sobre los riesgos relacionados con la tecnología, para oscilar a medida que lo exijan las innovaciones de la organización y para auditar las operaciones basadas en la tecnología. De acuerdo con el ritmo general de adopción de la tecnología, el tiempo que transcurre entre el momento en

que una herramienta es revolucionaria y el momento en que se ha convertido en fundamental se está reduciendo, y el ritmo de introducción de nuevas herramientas se está acelerando (figura 10). La aceleración de la adopción significa que:

- Las barreras impuestas a la adopción, como el costo y la disponibilidad de recursos experimentados, son ahora menores en el caso de las herramientas fundamentales, lo que hace que esas herramientas sean más fáciles de implementar.

- Hacia el futuro, el ritmo al que avanza la Auditoría Interna en la adopción de nuevas herramientas debe ser más rápido si el departamento quiere seguir el ritmo del uso de la tecnología en su organización.

Predicciones de Inteligencia Artificial 2018

La Inteligencia Artificial es compleja y avanza rápidamente. Es difícil saber de qué forma la tecnología cambiará los negocios y la sociedad en los próximos años, pero las tendencias emergentes han llevado a los especialistas en IA y funcionales de PwC a hacer predicciones específicas sobre la IA para los próximos 12 meses. (ver Predicciones de AI 2018: 8 perspectivas para dar forma a la estrategia empresarial"). A diferencia de los informes populares, PwC predice que en los 29 países analizados, la proporción de puestos de trabajo con riesgo potencialmente alto de automatización será sólo de un 3% para el año 2020. Más bien, el valor de la IA está en empoderar a los empleados actuales para agregar más valor a las empresas existentes de tres formas principales.

- Automatizando procesos demasiado complejos para tecnologías antiguas
- Identificando tendencias en datos históricos para crear valor de negocio
- Entregando inteligencia con visión de futuro para fortalecer las decisiones humanas

Considere, por ejemplo, un sistema de IA que escanea todos los datos de la función, identificando tendencias y anomalías, realizando muchas transacciones automáticamente y marcando los temas relevantes para mayor atención. Imagine que la IA también identifica y explica los riesgos probables y ofrece pronósticos basados en datos para apoyar el análisis y las decisiones de los gerentes. Ese tipo de IA práctica está listo ahora mismo.

Los empleados conocedores de la IA no necesitarán saber sólo la forma de elegir el algoritmo correcto e ingresar datos en un modelo de IA. También deberán dominar la forma de interpretar los resultados. Deberán saber cuándo dejar que el algoritmo decida y cuándo intervenir. El uso eficaz de la IA también requerirá colaboraciones entre diferentes equipos para resolver un problema.

Algunas organizaciones con visión de futuro ya están comenzando la capacitación masiva de la mano de obra que la IA y otras tecnologías digitales requieren. Estas capacitaciones no sólo enseñarán nuevas habilidades, sino que también enseñarán una nueva forma de pensar que enfatiza la colaboración con los compañeros de trabajo y con la IA.



"La tecnología es muy importante. Tenemos que actuar al mismo nivel que la empresa para mantener el ritmo con el que la empresa utiliza sus propios datos, o de lo contrario se perderá el conocimiento que tenemos y nuestro impacto. Y tenemos mucho que ofrecer como profesión como para que eso suceda".

- Katie Scalia, Vicepresidenta Senior, Directora Global de Auditoría, News Corp.

La Auditoría Interna no tiene que dominar las herramientas de automatización predictiva o inteligente para mañana. Sin embargo, sí tiene que construir estrategias de inversión en tecnología y talento y hojas de ruta que empujen las fronteras más allá de la evolución y hacia la revolución. Así como nosotros, como consumidores, nos saltamos generaciones de tecnología para acceder a las últimas funcionalidades o usamos tecnología para resolver problemas de nuevas maneras, una función de auditoría interna puede hacer avances significativos en su viaje de tecnología y talento cuando piensa en cómo resolver problemas de otra forma en vez de avanzar en pequeños pasos evolutivos.

Considere una función de auditoría interna que busque aumentar su eficiencia mediante el avance de su capacidad de extracción de datos. El enfoque evolutivo consistiría en invertir en la capacitación de un empleado en la herramienta ERP de la empresa para que pueda extraer datos de forma más rápida y eficiente mediante autoservicio. El enfoque revolucionario podría ser

construir un bot para hacerlo. Pero ¿qué pasaría si un bot pudiera extraer datos y colocarlos en una herramienta de papeles de trabajo de auditoría para activar el proceso de pruebas?

Centrarse en el problema que la Auditoría Interna está tratando de resolver y en la mejor manera de hacerlo, ayuda a que la función dé un salto hacia adelante de manera revolucionaria. ¿Necesita la Auditoría Interna capacitar al personal? ¿Podría automatizar la tarea en vez de eso? ¿Podría solicitar la ayuda de un Centro de Excelencia (COE) basado en la tecnología? Si la Auditoría Interna elige una de estas últimas opciones, ¿cómo reasignaría su capacidad liberada para poder hacer frente a riesgos más complejos y desafiantes? Una estrategia deliberada que establezca los objetivos de la Auditoría Interna y los pasos integrados de tecnología y talento para alcanzarlos mantendrá a la función avanzando hacia un futuro impulsado por la tecnología.



"Uno no contrata un set de herramientas; uno contrata una mentalidad."

- *Ninette Caruso*, SVP y Directora Ejecutiva de Auditoría, Discover Financial Services

La Auditoría Interna puede tener la mejor estrategia, pero no puede ejecutarse sin las habilidades adecuadas. El talento es una variable clave para dar pasos revolucionarios en lugar de evolutivos. Una forma de que las funciones de auditoría interna den un salto hacia adelante es pensar de manera diferente acerca de la obtención de recursos, tanto dentro como fuera de la organización. Los Evolutivos están superando las barreras de talento y de presupuesto al trabajar con el cumplimiento, la gestión del riesgo empresarial y las unidades de negocio para compartir recursos e inversiones en tecnología. (ver caso de estudio de Eli Lilly). De hecho, el 82% de los Evolutivos colaboran con otras líneas de defensa para alinear los usos y funciones de las herramientas tecnológicas, frente al 61% de los Seguidores y el 45% de los Observadores.

Los Centros de Excelencia (COE) son otro modelo emergente de dar saltos hacia adelante. A través de un COE, la Auditoría Interna puede aprovechar la tecnología y los individuos con habilidades especializadas y entregar valor mucho más allá del arbitraje laboral. Un COE podría estar dedicado a la Auditoría Interna o ser una organización centralizada de servicios compartidos aprovechada por las funciones de riesgo múltiple o funciones organizativas más amplias. Ejemplos de tareas fácilmente realizadas por los COE son la extracción de datos y la elaboración de informes, la creación de informes que vinculan datos entre sí a través de múltiples sistemas, el rendimiento de los análisis y la escritura de scripts, y la definición de informes de excepción

basados en reglas o cuadros de mando. Un COE podría estar dotado de recursos internos o de terceros a través de un acuerdo de obtención de recursos, o de una combinación de ambos. En otros ejemplos exitosos, un tercero ha ayudado a la Auditoría Interna a dar un salto adelante en áreas como la analítica al establecer la tecnología, capacitar a un equipo interno del COE y luego devolver las operaciones a la organización.

La obtención conjunta de recursos puede ayudar a una función de auditoría interna a dar un salto hacia adelante, si no ha implementado los programas de contratación y desarrollo de talentos que necesita. De hecho, la obtención conjunta de recursos es una estrategia preferida por Evolutivos, Seguidores, y Observadores por igual; y es el mejor método que las funciones de auditoría interna dicen planear utilizar para obtener talento en tecnología en el futuro. En total, el 63% de los encuestados afirma que va a obtener recursos adicionales para asegurar la tecnología y el talento que necesitan. Sin embargo, le corresponde a los ejecutivos asegurarse de que están haciendo una obtención conjunta de recursos inteligente, para obtener el impacto revolucionario que buscan. Eso significa pensar en la tecnología y el talento a la par y obtener talento basado en la tecnología.

Cada miembro del equipo de auditoría interna necesita algún nivel de experiencia en tecnología y muy probablemente, nuevas habilidades como el pensamiento de diseño, el pensamiento creativo o saber cómo convertir los datos en conocimiento.

Así que, además de pensar en estrategias de obtención de recursos, los CAE necesitan una estrategia de "no dejar a nadie atrás" para volver a capacitar a los auditores. Esto comienza con una evaluación de las habilidades digitales y luego podría implementar programas de capacitación, de rotación, competencias de equipos y otras oportunidades educativas. Por ejemplo, un presidente del Comité de Auditoría recomendó que los auditores asistan a la Muestra de Electrónica de Consumo en Las Vegas cada año para aprender sobre las nuevas tecnologías que se aproximan. Un CAE abogó por que las empresas dentro de una industria colaboren para desarrollar la experiencia de los auditores en un área específica, como la aplicación de Blockchain en el sector de servicios financieros. Otro CAE está enviando recursos a clases sobre ciberseguridad acreditadas por la universidad. Y otro es la contratación de auditores operativos con experiencia en SQL y científicos de datos para formar un COE. Como muestran estos ejemplos, el pensamiento revolucionario en el área del desarrollo del talento establece las bases para dar un salto hacia adelante con un futuro impulsado por la tecnología.

Igualando la velocidad de la innovación

La innovación está cambiando el futuro a diario y trae consigo una gran variedad de riesgos y oportunidades. Por eso es que las funciones de Auditoría Interna no sólo deben entender a cabalidad el impacto de la innovación en los perfiles de riesgo de sus organizaciones, sino que también deben asumir totalmente ese impacto ellas mismas. Al acelerar una estrategia existente de tecnología y talento o construir un plan de ataque más revolucionario, todas las funciones de auditoría interna van a equiparse para abordar los riesgos relacionados con la tecnología y la innovación que se precipitan hacia ellos. Esa disposición seguirá aumentando la relevancia de la auditoría interna y reforzará el papel de la función como un asesor de confianza.

"Con el ritmo de la innovación, es un desafío mantenerse delante de los riesgos. Pero los riesgos en los que no se está pensando hoy se convertirán en problemas de mañana. Es fundamental que la Auditoría Interna esté equipada con las habilidades y la tecnología para mirar hacia adelante a un conjunto creciente de riesgos potenciales y para comunicarse eficazmente con el Comité de Auditoría sobre el impacto".

- Jeb Bachman, Presidente del Comité de Auditoría, The Children's Place

Acciones a tomar hoy

Evaluar en qué punto se encuentra la Auditoría Interna en el uso de la tecnología.

- ¿Está su organización usando, o planea usar, alguna tecnología emergente como Blockchain, IA, o robótica?
- ¿Tiene su función de auditoría interna acceso a las habilidades necesarias para prestar asesoramiento en materia de riesgos y controles con respecto a esas tecnologías emergentes?
- ¿Aprovecha su función de auditoría interna las herramientas de colaboración, extracción de datos, análisis y visualización?
- ¿Cuenta su función de auditoría interna con una hoja de ruta de habilidades y herramientas tecnológicas como parte de su plan estratégico?

Fusionar tecnología y talento en una sola estrategia.

- Deje que los objetivos que está tratando de alcanzar dirijan las inversiones de la empresa en tecnología y talento
- Invierta inteligentemente hoy para las necesidades de mañana
- Evaluar las competencias digitales disponibles para la Auditoría Interna
- Desarrollar y obtener las habilidades tecnológicas necesarias para el mañana

Innovar y ser revolucionario siempre que sea posible.

- Repensar cómo se podrían hacer las cosas en lugar de hacer mejoras incrementales
- Encuentre maneras de compartir o potenciar las tecnologías y talentos de otros para dar un salto hacia adelante
- Recuerde que los problemas de hoy no son los de mañana; participe en la agenda de innovación de la organización para asegurar que la Auditoría Interna mantenga el ritmo

Cómo PwC puede ayudar

Para tener una discusión más a fondo sobre cómo este tema podría impactar su negocio, comuníquese con su socio de contacto habitual o con:

Renzo Corona

Socio Líder de PwC Chile
(56) 2 2940 0064
renzo.corona@cl.pwc.com

Hector Gómez

Senior Manager Cyberseguridad
(56) 2 2940 0181
hector.gomez@cl.pwc.com

Fernando Orihuela

Socio Líder de Auditoría
(56) 2 2940 0064
fernando.orihuela@cl.pwc.com

Marco Serón

Gerente Data Analytics
(56) 2 2940 0181
marco.seron@cl.pwc.com

Carmen Gloria del Valle

Socia de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
(56) 2 2940 0182
carmen.gloria.del.valle@cl.pwc.com

Raúl Arteaga

Socio Auditoría TI
(56) 2 2940 0182
raul.o.arteaga@cl.pwc.com

Cristián Sotelo

Socio Líder de la Práctica de Auditoría Interna
(56) 2 2940 0182
cristian.sotelo@cl.pwc.com



Este material ha sido preparado exclusivamente para un uso y guía general en temas de interés y no pretende constituir una opinión técnica o asesoramiento profesional.

© 2018, PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores SpA. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. "PwC" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.